



EBAPE

Escola Brasileira de
Administração Pública
e de Empresas

Cadernos

C A D E R N O S
E B A P E

Métodos e Estratégias de Consultoria

Luis César Gonçalves de Araújo (org)

Cadernos EBAPE
nº 127

N.Cham: P/EBAPE CE 127

Título: Métodos e estratégias de consultoria / Luis
César Gonçalves de Araújo (org.)



000314441 / bib-id: vtIs000079160

Estante

A N E I R O - B R A S I L

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**

OUTUBRO DE 2002

**MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DE
CONSULTORIA**

Luis Cesar G. de Araújo (org.)

*CADERNOS EBAPE
Nº 127*

Rio de Janeiro – Brasil



**F U N D A Ç Ã O
GETULIO VARGAS**

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
- RAP -**

ASSINATURA DE REVISTA TÉCNICO-ACADÊMICA INDICA

PROFISSIONALISMO

VOCÊ TERÁ A OPORTUNIDADE DE LER IMPORTANTES MATÉRIAS SOBRE:

- *GESTÃO INTEGRADA DE PROGRAMAS PÚBLICOS*
- *POLÍTICAS PÚBLICAS: SAÚDE, SOCIAL, MEIO AMBIENTE ETC.*
- *PROCESSO DECISÓRIO*
- *GERÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES E EMPRESAS PÚBLICAS*
- *ESTADO EMPRESÁRIO*

VISITE A LIVRARIA DA FGV

DISPOMOS DE NÚMEROS AVULSOS

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
EBAPE**

Praia de Botafogo, 190 - 13º andar - 1300.3

**Tel: 2559-5775
2551-8051**

Prezado Leitor,

Faça já sua assinatura dos **CADERNOS EBAPE** por R\$ 18,00 e receba ao longo do ano 06 (seis) exemplares. Você terá sem dúvida, a oportunidade de refletir sobre importantes temas da Administração Pública Brasileira.

A Editora

✂ Corte aqui

✂

<div data-bbox="574 761 723 966" data-label="Image"></div> <div data-bbox="234 1089 569 1125" data-label="Section-Header"><p>CADERNOS EBAPE</p></div> <div data-bbox="231 1185 719 1266" data-label="Text"><p>Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas</p></div> <div data-bbox="231 1325 725 1495" data-label="Text"><p>Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa Praia de Botafogo, 190 – Sala 1300.3 Botafogo – Rio de Janeiro 22253-900</p></div>	<div data-bbox="776 910 1256 940" data-label="Section-Header"><p>CADASTRO: CADERNOS EBAPE</p></div> <div data-bbox="773 1085 1263 1112" data-label="Text"><p>Nome:.....</p></div> <div data-bbox="773 1132 1263 1161" data-label="Text"><p>Instituição:.....</p></div> <div data-bbox="773 1178 1263 1208" data-label="Text"><p>Endereço:</p></div> <div data-bbox="773 1225 1263 1255" data-label="Text"><p>Cidade:.....</p></div> <div data-bbox="773 1272 1263 1302" data-label="Text"><p>País:</p></div> <div data-bbox="773 1319 1263 1349" data-label="Text"><p>Código Postal:.....</p></div> <div data-bbox="773 1578 1043 1606" data-label="Text"><p>Data: /..... /.....</p></div>
---	---

✂ Corte aqui

CADERNOS EBAPE

Publicação da **ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS** da **FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS** para divulgação, em caráter preliminar, de trabalhos acadêmicos e de consultoria sobre Administração Pública e de Empresas.

DIRETOR DA EBAPE

Bianor Scelza Cavalcanti

CHEFE DO CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

Deborah Moraes Zouain

EDITORA

Deborah Moraes Zouain

O texto ora divulgado é de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es), sendo permitida a sua reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

CORRESPONDÊNCIA

CADERNOS EBAPE

Praia de Botafogo, 190 – Sala 1300.3
Botafogo – Rio de Janeiro
22253-900

Telefones: (21) 2559-5775 / 5774 - 2551-8051

Fax: (21) 2551-8051

APRESENTAÇÃO

Os alunos do Mestrado em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (EBAPE-FGV) colocam à disposição do leitor, artigos de natureza crítica direcionados aos métodos e estratégia nos trabalhos de consultoria.

A fórmula descritiva, prescritiva, não faz parte do elenco de preocupações acadêmicas dos articulistas. A tendência editorial é pelo artigo que possa provocar alguma discussão entre os estudiosos interessados nas muitas tecnologias de gestão das organizações.

Desejamos boa leitura !!!

Luis César G. de Araujo
Prof. Articulista e organizador

SUMÁRIO

1	Terceirização	3
	Alexandre Ferreira Macedo	
2	Processos Organizacionais: um elo conceitual entre tecnologias de gestão	8
	Antonio de Oliveira	
3	Educar ou morrer	14
	Gláucia Guarany	
4	Gestão e organização reversa: nova alternativa para o consultor	18
	Luis César G. de Araujo	
5	STAD: um estudo comparativo entre seus preconceitos básicos e os fundamentos da qualidade total	23
	Marcela Martelotte e Marne Melo	
6	Aprendizagem organizacional e as universidades corporativas	28
	Marcus Brauer Gomes	
7	Assumindo responsabilidade com empowerment e governança corporativa	34
	Paulo José de Castro Jatahy	
8	Gestão com livro aberto no serviço público	39
	Paulo de Lacerda Werneck	

A terceirização (*outsourcing*) é a alternativa que muitas empresas vêm adotando hoje para reduzir custos e encargos com as chamadas atividades meio –limpeza, vigilância, logística, etc. - de modo a se concentrarem no *core business*, ou seja, nos processos diretamente afetos aos produtos que colocam no mercado. Há vários aspectos que devem ser levados em conta quando se pretende terceirizar determinadas atividades, por exemplo, se há efetiva redução de custos, quais tarefas terceirizar, quais os critérios a adotar na contratação da terceirizada, quais os impactos no pessoal interno decorrentes da presença da terceirizada, etc.

Como todo e qualquer negócio, a terceirização traz riscos. Contudo, o mercado de *outsourcing* vem se expandindo e são muitas as firmas que oferecem serviços de consultoria nesta área. Procuramos nos *sites* das mais conhecidas (Deloitte&Touche Tohmatsu (fundiu-se com a Arthur Andersen e permaneceu com a denominação anterior... Deloitte ...), Ernst & Young, McKinsey, BearingPoint (nova denominação da KPMG) e Booz Allen & Hamilton) as metodologias utilizadas e estudos de caso. Não encontramos estatísticas sobre impactos da terceirização na eficiência e na qualidade dos produtos e serviços das empresas brasileiras, o que sugere claramente a necessidade de pesquisas nesse sentido.

“Terceirizar significa passar adiante (para terceiros e pagando) a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou de um conjunto de atividades. No meio empresarial, a aplicabilidade do conceito é extensa, uma vez que empresas entenderam que outras empresas especializadas na prestação de determinados serviços poderiam assumir o controle por tarefas não essenciais ao próprio negócio” (ARAÚJO: 2001:89).

“Nos países mais adiantados surgiu uma nova forma de terceirização, denominada ‘quarteirização’, ou o que se chama de terceirização gerenciada. A quarteirização vem a ser a contratação de uma empresa especializada que se encarrega de gerenciar as empresas terceirizadas. Essa empresa passa a administrar os fornecedores da terceirizante, em função do grande número deles. E, ultimamente, já se fala em ‘desterceirização’, isto é, o retorno da admissão dos terceirizados (no caso, empregados demitidos que continuaram a prestar serviços na condição de terceirizados) às empresas onde a terceirização não deu certo. A desterceirização tem sido feita por motivo de qualidade, pois o terceirizado não faz o serviço da mesma forma como é feito pelo terceirizante” (MARTINS, 2001: 21-22).

Como já foi dito, ainda não há um número apreciável de estudos empíricos acerca deste tema, mas a experiência cotidiana mostra, no caso das concessionárias de serviços públicos, a baixa qualidade dos serviços terceirizados. Tais empresas, recentemente privatizadas, partiram para a terceirização dos serviços de atendimento ao consumidor no intuito de reduzir custos e, via de regra, são ex-funcionários dessas empresas que trabalham nas terceirizadas, contratados com salários reduzidos e perda de benefícios. É de se questionar, portanto, o compromisso dessas pessoas com a prestação de um serviço de qualidade – os recorrentes casos de mau atendimento denunciados na mídia e nos PROCONs não autorizam sequer afirmar-se que a privatização foi um bom negócio para o cidadão. Apesar disso, devido às condições específicas de algumas atividades, só uma empresa formada por ex-funcionários teria condições efetivas de executá-las com a qualidade esperada, além do que o impacto interno da decisão pela terceirização se minimiza perante o conjunto de funcionários e o sindicato.

“No Brasil a grande maioria das empresas tem buscado terceirizar quase sempre pressionadas por momentos de dificuldades econômicas ou ameaçadas pela concorrência. Por isso a grande preocupação é com o preço dos serviços terceirizados, que quanto menor é melhor. Essa postura equivocada tem levado as empresas a contratar qualquer fornecedor, independente de sua qualificação, competência ou capacidade, apenas porque ele representa o menor preço. Nestas condições há o esquecimento de que a mão-de-obra barata e desqualificada necessita de supervisão e de direção, que normalmente não são desenvolvidas pelo empregador desses trabalhadores, mas sim pelo tomador, que, vindo a assumir essa postura, passa a ter o risco potencial da assunção da responsabilidade trabalhista, pelo vínculo de emprego com relação aos trabalhadores do terceiro contratado” (QUEIROZ, 1999: 11-12).

O problema aqui é que a Justiça do Trabalho passou a analisar essas relações laborais e constatou que elas eram estabelecidas, na sua grande maioria, com exclusividade, ou seja, o ex-funcionário estava sendo contratado como pessoa jurídica, mas dependente econômica e operacionalmente em relação ao contratante. Além disso, o contratante mantinha com o seu contratado uma relação de supervisão, igual a que havia quando ele ainda era seu funcionário. Assim, a Justiça do Trabalho passou a condenar os contratantes a assumirem o vínculo de emprego em data retroativa à dispensa formal do empregado, assumindo os passivos trabalhistas e previdenciários do período em que ocorreu a terceirização.

O serviço público, impelido a adotar regras de disciplina fiscal advindas do acordo com o FMI, também procura implementar a terceirização. Em meados de 2000, tentou-se criar no âmbito da administração direta as denominadas *gerências regionais de serviços*, que concentrariam as atividades de protocolo, arquivo, orçamento e contabilidade, pagamento de

pessoal, informática, licitações e gestão de contratos, enfim, tudo que não fosse essencial à atividade-fim das representações regionais dos ministérios. A idéia não foi levada adiante tanto por desinteresse das cúpulas ministeriais, receosas de perder prestígio - e, conseqüentemente, cargos de confiança - como por pressão dos sindicatos, pois embora o discurso fosse no sentido de realocar servidores, havia o temor das demissões (lembramos que o polêmico Plano de Demissão Voluntária é dessa época).

Há outras questões de ordem prática. No caso da produção de um determinado equipamento de tecnologia de ponta, onde a empresa fica com o projeto, desenvolvimento e montagem do produto, terceirizando a produção dos componentes, podem surgir problemas em razão das terceirizadas não serem capazes de acompanhar a inovação tecnológica da "empresa-mãe". Mesmo em setores onde os aperfeiçoamentos tecnológicos ocorrem mais lentamente, podem também surgir problemas caso uma empresa líder de mercado resolva lançar um novo produto, tendo assim que lidar com a resistência das terceirizadas à mudança, particularmente se as vendas estiverem indo bem. Mas, trata-se de especulações. Na medida em que as leis brasileiras permitirem a terceirização das chamadas atividades-fim, surgirá um promissor campo para a pesquisa em administração.

Numa primeira abordagem, por exemplo, parece-nos adequada a terceirização de projetos e desenvolvimento de produtos no setor elétrico. No caso, o Centro de Estudos e Pesquisas em Energia Elétrica (CEPEL) visa atender principalmente às demandas de P&D das empresas mantenedoras - a maior delas é a ELETROBRÁS. Ou seja, terceiriza-se uma atividade dispendiosa por excelência (pessoal altamente qualificado, equipamentos sofisticados, laboratórios de testes, instalações especiais, etc.), sem maiores riscos para o Centro que, pode-se dizer, possui uma carteira diversificada de clientes. E que nicho melhor para acadêmicos e pesquisadores do que futuras empresas de desenvolvimento de produtos e tecnologia no país, além dos já estabelecidos escritórios de consultoria?

Bernstorff e Cunha, em trabalho apresentado no ENANPAD 1999, citam algumas pesquisas realizadas acerca da terceirização, onde notamos a postura conservadora das empresas brasileiras:

"GIOSA (1997), apresentou o resultado de uma pesquisa realizada entre nov./92 e mar./93 pelo CENAM (Centro Nacional de Modernização) com 2350 empresas (41% do ramo industrial, 32% serviços e 27% comercial) em São Paulo, Ceará e Santa Catarina onde constatou que 48% das empresas já aplicaram ou aplicavam a terceirização. Como resultado, 70% obtiveram sucesso absoluto, 20% sucesso parcial e 10% insucesso. Com a falta de informações estatísticas, as áreas terceirizadas foram na maioria, a de limpeza,

manutenção e segurança. A área de informática estava entre as que se pretendiam terceirizar no futuro.

Segundo LEITE (1994), em pesquisa realizada no Brasil em 1992 pela Coopers & Lybrand junto a 105 empresas do ramo industrial, constatou-se que das atividades terceirizadas, 60% se relacionavam com recursos humanos e serviços gerais, 26% com operação e produção, 22% com suporte e assessoria, 21% com marketing e vendas, 17% com suprimento e logística, 13% com informática, 6% com finanças e controle e 1% com P&D."

Diante do desafio da globalização, onde a busca por menores custos implica adquirir componentes e insumos em unidades de produção de diversos países, o conservadorismo das empresas brasileiras precisa ser revisto, sob pena de perda de competitividade. Surge então o viés da redução do número de empregos, e da fragilidade do sistema educacional do país quanto à formação de profissionais. Se, por um lado, a terceirização reduz custos no curto prazo, por outro há que se calcular as perdas de médio e longo prazo advindas de indenizações trabalhistas. E mesmo com a absorção pelas terceirizadas dos empregados demitidos, poderá haver uma redução no consumo agregado, fruto das perdas salariais, resultando em mais desemprego e assim por diante. Mais uma vez, trata-se de especulações que necessitam de uma análise estatística consistente, devendo tal análise estender-se aos impactos gerados pela terceirização na produtividade das empresas, tendo em vista a substituição de empregados com anos de treinamento por estagiários saídos de nossas escolas técnicas e faculdades.

Há, todavia, luz no fim do túnel. Caso as empresas terceirizadas amadureçam e apresentem de fato, dentre outros aprimoramentos, maior agilidade nos processos, efetiva participação dos empregados nas decisões, baixa amplitude salarial, treinamento intenso e regular de RH, diversificação da clientela e busca pela qualidade, poderemos testemunhar uma possível - e talvez mesmo satisfatória - alternativa para a geração de empregos e desconcentração de renda no país. O quadro atual, no entanto, parece não estar se encaminhando para isso. Tudo depende, no nosso entender, de uma reorientação da economia, desta vez no sentido do fortalecimento do mercado interno, tendo em vista que nossas *commodities* não valem muito lá fora - não somos, em regra, detentores de patentes de alta tecnologia. Os investimentos diretos estrangeiros também não se revelaram uma solução para o crescimento econômico pois, exceto pelas montadoras de veículos e algumas poucas empresas, adquiriu-se o que já existia no país.

A terceirização no Brasil, tal como ocorre hoje, não é sinônimo de modernidade, mas um forte sinal de que o país necessita retomar seus investimentos em setores produtivos, com o desenvolvimento de tecnologias, geração de empregos e melhoria no bem-estar da

população (o que não tem a ver com o *Welfare State*), de modo que as terceirizações resultem de planejamentos conscientes, com ganhos para empresários e trabalhadores.

BIBLIOGRAFIA

- ARAUJO, Luis César G. de. *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Sergio Pinto. *A Terceirização e o Direito do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2001.
- QUINN, James Brian; Julien, Frederick e Negrin, Michael. *Outsourcing strategy: Managing strategic risk*. Global Focus, Vol. 12 (3) Copyright© 2000. <www.andersen.com/web site.nsf/content/MarketOfferingsOutsourcingResourcesOutsourcingStrategy1?OpenDocument>
- GIOSA, Livio A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ROMANOSCHI, Paulo Otto. *Terceirizar sem Planejar, Pode Falhar*. São Paulo: Maltese, 1994.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. *Como Implantar a Terceirização*. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda., 1999.
- FONTANELLA, Denise *et alii*. *O Lado (des)Humano da Terceirização*. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- BERNSTORFF, Vitor Hugo e Cunha, João Carlos da. *O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização em tecnologia da informação (TI)*. Menção honrosa no ENANPAD 1999. <www.informal.com.br/artigos/a100200.htm>

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS : UM ELO CONCEITUAL ENTRE TECNOLOGIAS DE GESTÃO

Antonio de Oliveira

A Mudança Organizacional

A necessidade de ajustar-se à competitividade determinada pelo fenômeno da economia informacional tem levado as empresas à procura de tecnologias gerenciais que, em última análise, representam uma tentativa de sobrevivência. Assim é que a substituição total ou parcial, progressiva ou brusca, de uma tecnologia por outra, é sempre representativa de um processo de mudança organizacional que deve ser resultado da aglutinação de um conjunto específico de pré-requisitos, sob pena de insucesso.

O que pretendemos neste artigo é, por um lado, apresentar alguns dos desdobramentos associados à implementação de programas focados na Gestão pela Qualidade Total e na Reengenharia e, por outro, dirigir a nossa atenção para o fato de que essas tecnologias possuem elos conceituais e causais que as unem. Em função da atualidade do tema, procuraremos também enfocar, ainda que brevemente, as implicações de um tipo específico de intervenção para o acervo de conhecimento das organizações. Para melhor adequação semântica, usamos o termo mudança como sinônimo de iniciativas que objetivem melhorias nos processos organizacionais.

É de se indagar das razões pelas quais as organizações falham na implementação de melhorias em seus processos, quando somas consideráveis de recursos de acionistas e contribuintes são direcionadas a esses empreendimentos. Primeiramente, é razoável supor que as organizações reagem diferentemente às mudanças e que essa diferenciação pode ser determinada, em parte, pela cultura organizacional. Uma cultura própria à mudança pode ser entendida como aquela que propicia o entendimento, a antecipação e resposta às demandas dos clientes (TENNER; DeTORO, 1997); para tanto, não se prescinde figura do líder como motivador e catalisador da construção de uma visão e disseminador de novos valores para a organização.

Por outro lado, falhas no planejamento da mudança podem também conduzir ao fracasso, na medida em que mudanças de caráter estratégico sejam cogitadas, por não considerarem os efeitos não declarados da implementação efetiva.

Por último, iremos nos deparar com o fato de que qualquer mudança organizacional ancorada em tecnologias de gestão, há que levar em consideração as implicações da ação humana nas organizações, razão última de sucesso ou insucesso de empreendimentos dessa natureza (SILVA; VERGARA, 2000).

As Vicissitudes da Reengenharia

De posse desses referenciais, pode-se prosseguir na análise de um dos movimentos mais relevantes da Gestão Moderna, que foi, sem dúvida o que se denominou *business process reengineering* – BPR, ou simplesmente, como ficou conhecido entre nós, Reengenharia. Sendo necessária uma definição da criatura, melhor buscá-la junto aos seus criadores, Michael Hammer e James Champy que a definem como “começar de novo” (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Num contexto histórico de afirmação da economia informacional, as empresas passam a ser constrangidas por três categorias de forças: a) os clientes passam a não mais adotar a posição complacente de sem questionamentos as ofertas das empresas em termos de produtos; eles os desejam, mas de uma forma específica, particularizada. Some-se a isso o êxito dos produtores japoneses ao ingressarem no mercado americano oferecendo produtos diferenciados a preços competitivos, processo esse derivado, em larga escala, da utilização das técnicas preconizadas pela Gestão pela Qualidade Total; b) a concorrência atuando em mercados globais passa a alterar os padrões da concorrência, que passam a ser diversos em mercados também diversos; empresas jovens e, portanto, sem história subvertem princípios mercadológicos consagrados; c) a mudança tem sua própria natureza alterada e ela passa a constituir a regra, não a exceção (HAMMER; CHAMPY, *op. cit.*). À vista disso, as estruturas organizacionais e os modelos gerenciais oriundos de uma era do mercado em massa e da relativa estabilidade do pós-guerra não mais têm aplicabilidade. Para adquirir a flexibilidade e agilidade necessárias para vencer os japoneses e demais competidores internacionais é preciso mudar; é preciso dinamitar as estruturas e os modelos mentais subjacentes ao que praticavam as empresas americanas até então. Era necessária uma revolução que fosse ao mesmo tempo *fundamental, radical e dramática* (HAMMER; CHAMPY, *op. cit.*). Essa revolução haveria de ser focalizada no redesenho *imediato* dos processos organizacionais, o que significaria recomeçar do zero. Quanto a isso é oportuno notar que os primeiros formuladores a cogitar da reengenharia de processos foram teóricos de Qualidade e não Hammer e Champy (DAVENPORT, 1994).

De posse de tais possibilidades os empresários e consultores não perderam tempo: fizeram da Reengenharia a maior revolução gerencial havida na década de 1990; e a mais

10
rápida também. Nos Estados Unidos o índice de fracassos foi alto, como comprovam as pesquisas especializadas nesse sentido, como a que disponibilizam Tenner e DeToro (*op. cit.* p. 231).

No caso concreto do Brasil, a utilização das ferramentas da reengenharia foram desvirtuadas, vindo a ser sinônimo de redução drástica de quadros (ARAUJO, 2001). Ainda que não se confundindo com a automação pura e simples, certo é que, em alguns setores intensivos no uso de tecnologias da informação em bases computacionais, o resultado da reengenharia de processos foi a pulverização de seus quadros; desse fenômeno são exemplares as agências bancárias. A esse propósito, é instrutiva a declaração de princípios de Hammer e Champy, segundo a qual “a reengenharia empresarial não quer mudar a maneira de ser dos trabalhadores e gerentes; pelo contrário, ela se aproveita de talentos existentes e libera sua engenhosidade”. (HAMMER; CHAMPY, *op. cit.*, p.2). Seja como for, o fato é que o esfacelamento das equipes tem como consequência a paralela desconstrução da cultura organizacional, tema ao qual retornaremos adiante.

A Gestão pela Qualidade Total

A gestão pela qualidade total – GQT ou Total Quality Management – TQM é um movimento muito mais antigo, se comparado com a Reengenharia e admite alguns esclarecimentos úteis: suas origens remontam a II Guerra Mundial, ocasião em que foi usada como mecanismo de controle na indústria bélica dos Estados Unidos (ARAUJO, *op. cit.*). Cessado o conflito, os japoneses progressivamente se apropriam das tecnologias de controle da qualidade e as aperfeiçoam, criando uma doutrina própria com a ajuda de teóricos americanos como Joseph Juran e William Edwards Deming que os visitam e capacitam. Assim é que, como consequência direta da falta de interesse americano na pesquisa séria da temática da Qualidade, e da sua implementação em larga escala no mercado nipônico, o mercado americano viria a se tornar propício ao surgimento de uma disciplina que oferecesse resposta razoável a uma necessidade social de aumento da competitividade no curto prazo.

O conceito de qualidade porém é oscilante em torno de idéias centrais que são a *satisfação do cliente* e adequação às normas de fabricação. As especificidades normativas e subjetivas da clientela de cada empresa, contudo, não nos permitem uma definição universal de Qualidade que transplantada dos manuais seja de aplicação irrestrita; por essa razão a qualidade deve ser definida em cada organização (MISOCZKY; VIEIRA, 2001).

Por sua vez, o conceito de Gestão pela Qualidade Total é original de Joseph Juran e tem sua origem na assertiva daquele estudioso, segundo a qual a Qualidade é a “adequação ao uso”. Por não especificar os elementos definidores dessa adequação, não resta alternativa

senão considerar a Qualidade como um requisito de atendimento *total* ao cliente. (PALADINI, 2000). Este é o primeiro aspecto. O segundo aspecto é de cunho operacional, pois, se se pretende a adequação total ao uso, é fundamental que todas as áreas envolvidas, direta ou indiretamente, na produção tenham responsabilidade sobre a Qualidade, mesmo porque, sob condições ideais, a Qualidade é um objetivo *organizacional*, o que implica o envolvimento de todos.

Os sistemas de qualidade têm presente sempre a noção de *controle*. É necessário controlar, para controlar é necessário conhecer os processos da organização e, com o uso de ferramentas estatísticas, determinar-se o quanto esses processos oscilam em torno de padrões pré-estabelecidos de tolerância. Eis aqui uma das diferenças fundamentais entre Qualidade e Reengenharia: *ambas enfocam os processos*, mas de maneira diferenciada: a primeira se informa deles para, num trabalho contínuo de aprimoramento de processos pré-existentes, *kaizen*, se aproximar do *benchmarking* referencial; a segunda os considera, *a priori*, passíveis de destruição em nome da reconstrução de uma nova organização.

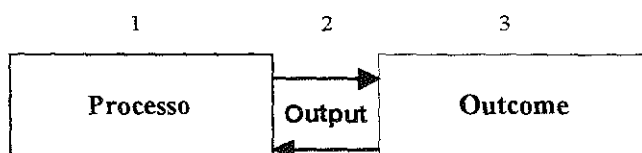
A melhoria contínua é também um processo cognitivo, na medida em que se baseia em ciclos denominados PDCA, uma concepção de W. Edwards Deming, que significa *Plan, Do, Check Act*, seqüência de eventos que envolve o aprendizado e a correção a partir dos erros, num processo indefinido repetições da mesma sucessão de procedimentos, na ordem acima apresentada. À vista disso, duas questões se colocam: como medir a adequação do produto/serviço às normas? Como medir a satisfação do cliente? Como resposta apresentamos a Figura 1, que nos esclarece que temos três aspectos passíveis de mensuração: a) os recursos consumidos no processo de produção do produto/serviço (fase 1); b) a capacidade do processo para produzir bens e serviços de acordo com as especificações (fase 2); e c) a capacidade dos produtos ou serviços oferecidos para a satisfação das necessidades do cliente (fase 3).

Terminologia

Descrição

Figura 1 - Critérios de mensuração de performance

1. Processo	ou	Eficiência	Recursos consumidos no processo em relação a um mínimo possível
2. Output	ou	Eficácia	Capacidade de um processo produzir produtos ou serviços de acordo com especificações
3. Outcome	ou	Eficácia do produto/serviço e satisfação do cliente	Capacidade dos outputs de satisfazerem as necessidades dos clientes



O Cliente como Fonte de Conhecimento

Conforme já discutimos, o cliente desempenha papel central na construção de programas focados tanto em Reengenharia quanto em Qualidade. Sendo assim, é oportuno não perdermos de vista que tanto as modificações que a economia informacional e sua base tecnológica proporcionaram, quanto a complexidade de demandas dirigidas ao setor público determinam uma nova percepção do cliente das empresas privadas e uma nova definição de cliente das organizações governamentais. É nesse contexto informacional (que não é um sinônimo de informatizado) que florescem as denominadas organizações do conhecimento (SVEIBY, 1998), empresas que se ocupam de transferir conhecimento. A posição de Sveiby é a de que, cada vez mais, as empresas devem passar a perceber o cliente não como *consumidor* e, nessa condição, oferecer-lhe atributos de Qualidade com vistas ao prolongamento do relacionamento cliente-empresa; antes recomenda que se olhe o cliente como parceiro, mas sobretudo como *fonte de conhecimento*, que pode ser utilizada pela organização como insumo competitivo.

Se para a empresa privada a localização do cliente *pode* ser pacífica, para as organizações públicas esse pode ser um exercício de razoável dificuldade, mesmo estratégico. Sem a pretender discutir o caráter ideológico da aplicabilidade do termo “cliente” aos cidadãos usuários de serviços públicos, ilustram a nossa discussão as seguintes definições propostas por David Osborne e Peter Plastrik e citadas por Coutinho (2000, p. 46) : a) *clientes primários*: indivíduo ou grupo cujo trabalho da administração pública é primordialmente desenhado para ajudar; b) *clientes secundários*: outros indivíduos ou grupo cujo trabalho da administração pública é desenhado para beneficiar, mas menos diretamente do que os clientes primários; c) *compliers*: aqueles que devem se submeter a leis e regulamentações, por exemplo, contribuintes em relação à Receita Federal; d) *stakeholders* : indivíduos ou grupos que têm interesse no desempenho do sistema ou organização pública.

Finalizando a discussão acerca dos principais pontos das duas tecnologias de gestão aqui abordadas, não seria demais sublinhar o fato de que a Reengenharia, se mal aplicada, pode, de fato, aniquilar organizações inteiras; o significado prático da compressão vertical e horizontal do organograma é a alienação de ativos intangíveis, ativos do conhecimento. É de se investigar se o atual surto na direção da Gestão do Conhecimento não é uma tentativa de resgate do elo perdido pelas organizações, um arrependimento que se pretende eficaz. Emblemático disso é a defesa que fazem Prusak e Davenport (2002) da gestão do conhecimento como fator de obtenção de vantagens sustentáveis.

BIBLIOGRAFIA

- ARAUJO, Luis César G. de *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. *Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual*. Revista do Serviço Público. Brasília, Ano 51, n.3, jul.-set. 2000.
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 30. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MISOCZKY, Maria Ceci; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 35(5), p. 163-177, set.-out. 2001.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PRUSAK, Laurence; DAVENPORT, Thomas. Working Knowledge. Disponível em <<http://www.janelaweb.com/livros/kmdigest.html>> Acesso em: 01. Ago. 2002.
- SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. *O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 34(1), p. 79-99, jan.-fev. 2000.
- SVEIBY, Karl Erik. *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TENNER, Arthur R.; DeTORO, Irwing J. *Process Redesign: The Implementation Guide for Managers*. Reading: Addison Wesley, 1997.

EDUCAR OU MORRER

Gláucia Guarany

O consultor deve estar atento às novas tendências nas organizações. A educação na corporação vem crescendo a cada dia e este artigo levanta questões importantes, pois que se utiliza do recente movimento das *learning organizations*

Falar sobre educação, neste caso a corporativa, não raro gera sentimentos de encantamento e frustração ao mesmo tempo. Encantamento pelas possibilidades que se abrem ao pensarmos nas mudanças infinitas e possíveis pelo caminho da educação e, frustração, porque mudar o “homem” muitas vezes requer tempo, paciência e determinação que, na maior parte das vezes, são incompatíveis com as expectativas criadas.

Este quadro torna-se então mais crônico e delicado quando avaliado em países periféricos, em que a própria Educação é um problema em si, assim sendo, a Educação Corporativa, além de uma grande novidade é, ainda, artigo de luxo para ínfimos privilegiados.

É proposta deste artigo analisar o surgimento das chamadas Organizações que Aprendem ou Empresa Aprendiz, e seu atual estado da arte em nosso país, avaliando alguns avanços e retrocessos dentro de nossa cultura.

Um dos precursores deste assunto é Peter Senge que tornou o termo popularmente conhecido com a sua obra *A Quinta Disciplina*, publicada em 1990. Para Senge, a empresa aprendiz existe muito mais como um ideal a ser perseguido, no sentido de estar em busca permanente pela melhoria, pelo aperfeiçoamento, considerando que não existem receitas prontas e milagrosas que “ajeitem e acertem todas as coisas” numa organização.

Segundo Senge (1999:6), a essência do trabalho em organizações que aprendem baseia-se em cinco disciplinas de aprendizado, sendo estas permanentemente estudadas e praticadas. São elas: a) *Maestria Pessoal* – expansão da capacidade pessoal para a criação de resultados que mais se deseja; b) *Modelos Mentais* – conhecimento da nossa visão de mundo, compreendendo como estes moldam e determinam nossas ações e decisões; c) *Visão Compartilhada* – construção de imagens compartilhadas de como será o futuro, bem com das práticas necessárias para se chegara ele, desenvolvendo assim um senso de compromisso grupal; d) *Aprendizagem em Equipe* – desenvolvimento da inteligência e de capacidades maiores do que a soma dos talentos dos membros individuais; e) *Pensamento Sistêmico* – compreensão de como agir em melhor sintonia com os processos maiores do mundo natural e econômico, bem como em entender como mudar sistemas de modo mais eficaz.

15

Ao falarmos de organizações que aprendem não podemos nos furtar de mencionarmos as empresas que investiram no projeto das Universidades Corporativas. Segundo Meister (1999:XXVII) o surgimento das universidades corporativas data de 1955, nos Estados Unidos, com o lançamento da Crotonville da General Electric. No entanto, esta modalidade teve impulso somente no final dos anos 80, quando inúmeras empresas criaram suas próprias UCs como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de sua organização. Na década de 90 o número de UCs saltou de 400 para 2000 nos EUA e no Brasil se iniciou apenas no final da década de 90, sendo ainda muito embrionário. Empresas como a Petrobrás, Unimed, Brahma têm suas próprias UCs, outras importaram os modelos de suas matrizes como a Motorola, McDonald's, Coca-Cola e Grupo Accor, e existem mais de 60 outras empresas já em processo de aprovação.

Alguns estudiosos de renome, dentre estes Alvin Toffler, costumam defender que vivemos a Era da Informação, para outros a era do Conhecimento, na qual a principal ferramenta de trabalho e sobrevivência num mercado hostil e concorrente é a informação, deter o conhecimento certo.

As universidades corporativas nascem do descompasso entre as necessidades do mercado e as ofertas da academia. A velocidade de mudança nas necessidades do mercado é consideravelmente mais rápida do que a capacidade e velocidade de acompanhamento da academia em satisfazer tais necessidades. Percebendo esta falta de sintonia nos interesses, algumas empresas optaram por montar sua própria universidade a fim de atender de maneira mais imediata as suas necessidades. Além de formar e/ou capacitar cada vez mais a sua força de trabalho, as empresas precisavam de um setor que tivesse um foco maior na difusão da visão e missão da empresa, nos valores estratégicos, na acumulação e compartilhamento do conhecimento adquirido e, principalmente, um foco maior no negócio, na demonstração de custos e benefícios de suas atividades, tornando-se um centro de lucro para a organização. Esta é a proposta da UC.

Cobra-se não apenas uma postura de solucionar problemas, postura esta adotada até então pela grande maioria dos setores de treinamento e desenvolvimento, mas de anteceder-se a eles, e uma das formas de se operacionalizar isto é a partir da difusão do conhecimento. *"Difundir o conhecimento é cada vez mais uma responsabilidade das chefias; dar aos executivos a oportunidade de ensinar e acelerar o fluxo desse conhecimento é um dos objetivos da universidade corporativa."* (Meister, 1999:XXIV).

Ao analisarmos a introdução das universidades corporativas no Brasil percebemos que esta ainda se mostra muito tímida enquanto investimento. E é nesta parte do artigo que gostaria de deter-me mais.

Quais os elementos impeditivos de um avanço mais rápido e efetivo da educação corporativa no Brasil? Por que o número de universidades corporativas ainda é tão reduzido?

É pretensão deste texto apenas levantar algumas hipóteses que possam justificar tais movimentos, e permitam-nos compreender melhor este quadro.

Penso que o elemento cultura é determinante na formação deste cenário. O povo brasileiro não é afeito a leituras. Educação, para a maior parte da população, é vista como a possibilidade de arrumar emprego rápido, e assim sendo, completar o ensino básico já é o suficiente para alcançar tal objetivo.

Educação continuada então é uma novidade dos últimos cinco, seis anos, talvez. A busca frenética da população por cursos de toda e qualquer natureza como qualificação, requalificação, reciclagem, especialização, aperfeiçoamento e tanto outros não é resultado de uma conscientização de que só através da Educação se dá o desenvolvimento pessoal e coletivo, mas fruto de uma inevitável pressão exercida por um mercado extremamente inconstante e competitivo, no qual a palavra de ordem é conhecimento, informação. Bacon é reconduzido ao terceiro milênio com sua máxima: "Saber é poder".

Por não ser ainda um valor efetivo para a imensa maioria dos brasileiros, até porque o acesso à Educação é absurdamente restrito, e quando o há é de má qualidade, e o retorno aos bancos escolares ser quase compulsório por uma questão de sobrevivência, estudar acaba por se tornar algo imposto, logo, não prazeroso.

A mesma realidade se faz presente no mundo corporativo se considerarmos que mais de noventa por cento das empresas brasileiras são familiares. É característica de grande parte destas organizações resistir a mudanças; estas ainda não são bem vistas e lidar com elas significa ter de investir na educação de seus funcionários, o que ainda é tido como uma despesa que pode ser dispensada. Há a resistência do patronato em efetivamente investir no seu pessoal e há a resistência dos trabalhadores em querer se melhorar. Prefere-se continuar deitado em berço esplêndido, - ainda protegido das maldades do mercado, e sabe-se lá até quando -, a encarar este temido vilão.

Isto posto, investir em universidades corporativas é uma realidade acessível apenas a uma minoria privilegiada que já percebeu que os bons tempos de mercado relativamente estável e de baixa concorrência ficaram para trás. Para as empresas, principalmente as de micro e pequeno porte que formam a grande maioria das existentes no mercado, esta ainda é uma realidade distante.

Investir em educação de maneira efetiva requer mudança de mentalidade do patronato e do operariado; desfazer-se de antigos modelos mentais em que se realizam exíguos

treinamentos para fins imediatistas e mecânicos, sem nenhuma preocupação destes estarem de fato alinhados com os objetivos e estratégias da organização.

É fato inegável que os investimentos em treinamento aumentaram substancialmente e um número cada vez mais expressivo de organizações vêm percebendo o valor de tal atitude. No entanto, há dois pontos que necessitariam ser revistos porque colocam em xeque a validade desses processos. Primeiro, investir em treinamentos sem de fato conhecer os verdadeiros problemas da organização, bem como seus objetivos e estratégias, alinhando estes àqueles, além de invalidar tal ação, compromete seus resultados. E segundo, a falta de avaliações efetivas pós-treinamento a fim de averiguar o que de fato modificou no comportamento das pessoas ou nas suas produções finais, impactando a produtividade, também é um ponto que merece maior atenção se quisermos que a área de T&D se transforme em um centro de lucro.

Pessoas tornaram-se o “cálice sagrado” das instituições e será, principalmente, através do investimento no capital humano que as organizações terão capacidade de acompanhar as constantes mudanças, atendendo às novas exigências estabelecidas a cada momento pelo mercado.

Aceitar e encarar este novo cenário significa abdicar de valores por vezes demasiado arraigado e ultrapassados, e isto demanda um tempo considerável. De certo esta seria uma das explicações plausíveis para a lentidão nas mudanças e investimentos de nossas empresas. Quem sabe as futuras gerações de trabalhadores, nascidas e formadas neste novo ambiente, acelerem e modifiquem este quadro.

BIBLIOGRAFIA

Aprendizagem Organizacional/Harvard Business Review; tradução Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EBOLI, Marisa. *Universidades Corporativas*. São Paulo: Schmukler Editores Ltda, 1999.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa*. São Paulo: Makron Books, 1999.

SENGE, Peter et alii. *A Quinta Disciplina. Caderno de campo*. São Paulo: Qualitymark, 1999.

GESTÃO E ORGANIZAÇÃO REVERSA: NOVA ALTERNATIVA PARA O CONSULTOR

Luis César G. de Araujo

A explosão originada pelo rápido surgimento de novas tecnologias aconteceu no fim do século passado, mais precisamente no início da década de 90, quando surgiu no Brasil, a gestão pela qualidade total que logo se tornou a grande coqueluche entre nós. Foi um movimento que atingiu todas as estâncias funcionais e todos os segmentos das empresas. Depois, conhecemos a reengenharia que teve um curtíssimo momento de glória. E outras tecnologias surgiram, motivadas por um novo mundo, integrado, global, competitivo. Todas elas, rigorosamente todas elas, têm como origem uma sociedade diferente da nossa.

Além de serem originadas de outras sociedades, curiosamente, todas essas tecnologias têm uma sistemática semelhante: primeiro passo é conhecer o objeto de estudo, depois coletar informações e assim segue. A gestão e organização reversa difere de outras abordagens e é, na realidade, uma tecnologia em formação do que poderá ser, mais à frente, uma tecnologia completa e útil às nossas empresas. Por enquanto, ficamos na ilustração de alguns elementos vitais para a instalação de uma nova tecnologia.

O leitor poderia imaginar a nova tecnologia teve inspiração na engenharia reversa. Num certo sentido, sim. Mas a engenharia reversa comporta mais de um significado e queremos que o leitor não tenha dúvidas com relação aos nossos verdadeiros objetivos.

Behrens e Levary (1998) definem engenharia reversa como um processo onde um produto é desmontado até a completa separação das peças e, assim, compreenda-se todo o processo de fabricação. Adicionalmente, a Suprema Corte americana e mesmo a justiça da comarca de Washington, DC, consideram a engenharia reversa um meio honesto de se conhecer, tecnicamente, como o produto funciona e como foi elaborado. Mas, é preciso que haja autorização quando houver interesse de natureza comercial.

Hoje, a engenharia reversa é largamente praticada na informática, mas proibida em muitos países. É uma maneira de impedir a proliferação dos *hackers*, estes sim, praticam a ER (sigla pela qual é conhecida no Brasil) diariamente e de maneira ilegal causando transtornos de toda ordem.

Para a apresentação da gestão e organização reversa, ficaremos com a posição ética, qual seja a de tornar a sua eventual aplicação rigorosamente aberta e consentida pelos executivos/gestores.

Apenas para exemplificar vamos tomar por empréstimo seis etapas de um estudo

- a) **Selecionar.** Isto é, definir a área do projeto, do estudo deixando claro o campo a ser explorado, eliminando eventuais dúvidas logo no início do estudo;
- b) **Coletar dados.** ...coletar dados atinentes ao projeto que identificou na etapa anterior;
- c) **Examinar.** Isto quer dizer: relacionar os dados coletados com o objetivo. O propósito aqui é o de compatibilizar todas as informações levantadas e procurar selecionar essas informações, visando a etapa seguinte;
- d) **Desenvolver.** Buscar novos métodos de trabalho, voltados ao objetivo do estudo;
- e) **Implantar.** É o ato de mudar. É passar do papel para o campo efetivo de trabalho. É passar da palavra à ação; e
- f) **Manter.** O trabalho de manutenção é uma extensão natural do ato de mudar.

Tanto quanto os demais conjuntos de etapas, esta começa com a definição da área de estudo, depois a coleta de dados e, mais à frente, a implantação e a manutenção. Portanto, o que temos é uma definição do objeto de estudo que pode ter como origem a necessidade de melhor adequar uma unidade a uma nova realidade qualquer ou, então, descobriu-se uma ou mais disfunções, ou ainda o cliente não está satisfeito e, então, desenvolve-se a análise de processos numa sequência de passos direcionadas ao estudo organizacional mais ou menos detalhado, sempre dependendo da natureza do estudo ou do problema em foco.

Normalmente, o estudo é desenvolvido tomando-se por base um número x de falhas, demandas, sugestões etc. É feita a análise ou o estudo de forma global e considerando-se as alternativas apresentadas, resolve-se adotar uma das opções apresentadas. E, após a definição do objeto e coleta de dados, vêm a implantação, os ajustes, as avaliações e reavaliações e passa-se para outro estudo. O que ocorre na coleta de dados é a simples reunião de dados para posterior cotejo com outros dados, informações etc. A análise é em bloco e, na maioria das vezes, o profissional encarregado da análise procure identificar passo a passo, momento a momento, do início até o fim, seguindo uma ordem lógica.

Na gestão e organização reversa a ação seria, inicialmente, na origem do problema ou de um determinado estudo, como em qualquer outra abordagem mas, o foco seria não no início, mas no fim do processo, por exemplo. Assim, um problema de atendimento ao cliente

teria como base de análise: a última pessoa da organização que manteve o relacionamento problemático com o cliente. Em seguida, a penúltima pessoa da organização e, nessa ordem, pessoa a pessoa até a que deu o passo número um no processo.

O que difere esta abordagem de todas as outras é que nessa proposta, além de se começar pelo fim, não há interferência de quem não está envolvido diretamente com o problema. Só informa quem lida diretamente com o processo. Não há chefias, gerências, supervisores, colega ao lado, ninguém: só a pessoa diretamente envolvida. É evidente que as chefias terão algum envolvimento, afinal há responsabilidades em jogo, mas ficará transparente que o que importa, a informação que agregará valor à análise virá de cada um dos envolvidos e, sempre, na ordem inversa ou reversa da ocorrência daquele evento. É certo que havendo absoluta necessidade o gestor envolvido na análise poderá estender o questionamento a outras pessoas não diretamente envolvidas no estudo, na análise, mas isso só poderá acontecer se for absolutamente necessário. A determinação é simples: só informa quem participa do processo e na ordem reversa, desde o início. Ou seja, se aconteceu com um cliente (ou vários clientes) se aconteceu com uma outra pessoa da própria organização, fornecedor, com um agente público, membro da comunidade, aí temos o passo número um.

É certo que não se pode afastar a integração desta abordagem com as demais tecnologias de gestão organizacional conhecidas pelo leitor, ao contrário. O que interessa é ter a gestão e organização reversa como uma excelente alternativa para uso exclusivo ou em ação conjunta com outras abordagens.

As seguintes características estão contempladas no desenho da tecnologia em formação:

comunicação da administração superior – é fundamental que as chefias de todos os níveis tenham conhecimento e a dimensão exata da nova abordagem. O fato de, num certo sentido, a organização perder o seu caráter vertical, ou seja, o comando *top-down* (comando de cima para baixo) justifica um completo esclarecimento, transparência mesmo dos novos procedimentos. As chefias continuarão com o seu poder hierárquico, mas reduzida a expressão menor quando se tratar de uma prática volta à tecnologia em tela;

minimização da cadeia hierárquica – como a abordagem está alicerçada nas pessoas diretamente envolvidas na área problema, a hierarquia, também aqui, perde a força que conquistou no século passado. As tecnologias contemporâneas têm seguidamente dado uma importância relativa ao comando, via chefias, gerências etc;

estudos e análises personalizadas – na nova abordagem consideramos o fato de serem realizadas análises e estudos personalizados, ou seja, onde cada caso é um caso. Por exemplo, o cliente relata o episódio, cabendo ao gestor organizacional ou quem indicado, desenvolver o estudo de forma reversa. Não é uma característica singular, apenas pode ocorrer em função da gravidade do episódio relatado;

relação interpessoal – o corpo funcional terá condições de mediar, avaliar, conhecer fatos e dados que numa abordagem convencional e, provavelmente, participar nos procedimentos de mudança. Ou participar da mudança no que faz, no seu trabalho mesmo, ou sugerir mudanças em que lhe passou o dado, a informação. Ou numa reunião, na presença de todos envolvidos no processo. Lembra, claramente, o *empowerment* e, também, da gestão pela qualidade total, o que é ótimo e faz parte da ideologia da nova tecnologia: integração, a maior possível, com as demais tecnologias;

utilização intensa dos meios eletrônicos – ainda a relação interpessoal: as facilidades do mundo moderno, viabilizam análises e estudos na medida que a relação entre pessoas é estimulada pelo crescente uso da tecnologia da informação. As empresas em rede simplificaram o seu cotidiano, reduzindo distâncias, permitindo a comunicação imediata. Aqui, como em gestão e organização horizontal, podemos perceber a decadência da estrutura hierárquica, melhor dizendo do comando hierárquico. O contato, via rede, torna dispensável, num número expressivo de oportunidades, o contato do subordinado com o superior que poderá acontecer apenas como mera formalidade. Em suma, a tendência é a comunicação é horizontal;

reunião semanal com as pessoas diretamente envolvidas – num dado dia da semana o gestor realizará reunião com as pessoas envolvidas e será, então, feita avaliação dos vários processos. Nesse ponto, lembramos ao leitor a figura do cliente interno, sugerida pelos estudiosos da gestão pela qualidade total. E é a idéia central: as pessoas farão o relato da sua participação de forma reversa. Acreditamos que nessa reunião pontos importantes, positivos ou negativos, confirmarão propostas de aperfeiçoamento ou saneamento de falhas e imperfeições;

a reversibilidade é irreversível – em momento algum é permitido ao estudioso de uma dada situação desistir do objetivo maior da nova abordagem: fazer a análise ou desenvolver um estudo na forma convencional, isto é, do início e, sequencialmente, até o último

movimento. A base é a reversão do processo ou a reversão de uma unidade, quando de um estudo ou análise de cunho estrutural;

A nova tecnologia, ainda em formação, é uma decorrência de muitos processos de observação realizadas em trabalhos de consultoria, em contatos com outros profissionais e em leituras técnicas. E deve ser entendida como mais uma contribuição aos contínuos estudos de gestão organizacional que estamos conhecendo em tempos recentes e, também, uma contribuição aos consultores de organização. A maior contribuição da nova abordagem é o fato de ter sido idealizada considerando-se a realidade brasileira com muito mais turbulências e incertezas do que as sociedades de onde se originam a maioria das tecnologias de gestão organizacional conhecidas no Brasil.

BIBLIOGRAFIA

ADDISON, Michael E. Fundamentos de organização e métodos. Rio de Janeiro: Zahar, 1976

SITE BAQUIA.COM <<http://www.baquia.com/br/2000117/art00042.html>>

SITE IAG – A Escola de Negócios da PUC-RIO <http://web4.infotrac.apla.galegroup.com/...-BIM_0_A20527471&dyn=14!ar_fmt?sw_ae p=iag>.

SITE UNICAMP <http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo_91.htm>

STAD: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE SEUS PRECEITOS BÁSICOS E OS FUNDAMENTOS DA QUALIDADE TOTAL

**Marcela Martelotte
Marne Melo**

1. Introdução

Diante do surgimento de tantas técnicas que buscam propiciar uma maior probabilidade de sucesso às empresas, destacamos duas que parecem ter sobrevivido por mais tempo e/ou que contemplam um maior número de elementos e são importantes para o profissional da consultoria: a Administração da Qualidade Total – TQM e o Sistema de Trabalho de Alto Desempenho - STAD. A primeira, descoberta há bastante tempo pelos japoneses, sobrevive até hoje, sendo considerada por muitas empresas uma ferramenta crucial. Já o STAD, emergiu em decorrência da necessidade de se organizar e agrupar diversas ferramentas que estavam surgindo a fim de subsidiar as empresas em suas tomadas de decisão, em um período de transição significativo para as empresas, entre as décadas de 60 e 80.

Este trabalho tem como objetivo maior propiciar uma visão crítica a essas duas ferramentas, por meio da verificação de suas interseções e convergências.

2. Arquitetura Organizacional

Antes de discorrermos sobre o STAD, faremos uma pequena incursão nos preceitos da arquitetura organizacional, a fim de o contextualizarmos.

Atualmente, com a alta velocidade das mudanças, não mais existe um desenho organizacional que dure por décadas. Torna-se necessário, então, redefinir as estratégias da empresa de modo que esta acompanhe as demandas do mercado. Esse esforço na redefinição de estratégias, ou seja, em redesenhar a organização, é motivado, na maioria das vezes, pela necessidade de inovação na busca pelo aumento da vantagem competitiva, pelo interesse em garantir uma maior receptividade dos clientes e, até mesmo, pela necessidade de solução de questões críticas internas.

Vale ressaltar que a Arquitetura Organizacional não é apenas um rearranjo de estruturas formais. Na verdade, o desenho de uma organização extrapola sua estrutura formal, abrangendo práticas de trabalho, cultura, processos e quadro de pessoal, que juntos são

chamados de arquitetura organizacional. Esta trata a organização como um sistema complexo, possuindo todos os seus elementos inter-relacionados (NADLER, 2002).

Uma das possibilidades de modelo de uma arquitetura organizacional é o Sistema de Trabalho de Alto Desempenho, ou STAD.

3. STAD

O Sistema de Trabalho de Alto Desempenho - STAD pode ser considerado um tipo de arquitetura organizacional das mais completas e complexas. "Uma revolução tranqüila", nas palavras de Nadler et al. (1994:95), mas que altera completamente a forma de se pensar e de se trabalhar nas organizações. O STAD surgiu após 1960, em decorrência do aparecimento de diversas inovações e conhecimentos sobre a organização do trabalho que se apresentavam sob diferentes nomes e de forma desorganizada. Dessa forma, a necessidade de reunir esses diferentes conhecimentos e inovações, de forma a consolidar o conhecimento adquirido tornou-se premente e, assim, surgiu o STAD, reunindo quatro elementos: trabalho, pessoal, organização formal e organização informal.

Dentre os princípios utilizados para se projetar as organizações, baseados no STAD, podemos destacar, conforme Nadler et al. (1994):

- Projeto focado no cliente e no ambiente;
- Unidades com poder de decisão autônomas;
- Direção e metas claras;
- Integração dos sistemas sociais e técnicos, com funções compartilhadas e enriquecidas pelo intercâmbio;
- Capacidade de reprojetar-se, em virtude de freqüentes mudanças ambientais, ganhando, dessa forma, a capacidade de reagir de modo mais eficiente às exigências externas.

Outra característica que merece ser destacada no STAD é a necessidade premente de participação da alta gerência. Na verdade, sempre quando se fala em novas arquiteturas organizacionais, a Administração Superior - gestores, diretores e gerentes de primeira linha - adquire importância ímpar. A cúpula administrativa de uma organização, detentora de enorme concentração de poder é justamente quem vai definir a nova configuração que a empresa irá possuir (NADLER *et al.*, 1994).

Vejamos, agora, quais os fundamentos da qualidade total para, em seguida, fazermos o estudo comparativo entre o STAD e a Administração da Qualidade Total.

4. O que é qualidade ?

Segundo Nadler *et al.* (1994: p. 120), a qualidade pode ser definida como “uma oferta (produto ou serviço) que corresponde, ou supera, às expectativas do cliente”, sendo essa concepção aceita pela grande maioria dos estudiosos e empresários, desde que estes últimos passaram a encarar a qualidade como um assunto sério e crucial para a sobrevivência das organizações. Como podemos depreender, a ênfase encontra-se no cliente e, numa análise posterior, em sua satisfação. Assim sendo, a partir da percepção dos empresários sobre a importância da qualidade, todos os estudos a respeito da administração da qualidade basearam-se no desenvolvimento e operação de processos de trabalho com o intuito de oferecer ao cliente o produto ou serviço desejado ou, até mesmo, de surpreendê-lo com alguma melhoria. Para que isto pudesse vir a ser sempre verdade, necessário se fazia que todo o processo, desde sua concepção e produção até a entrega ao cliente, fosse observado e verificado, incluindo, também, as negociações com os fornecedores. Chega-se, assim, ao conceito de Administração da Qualidade Total ou TQM.

4.1 Administração em busca da Qualidade Total (TQM)

A Administração em busca da Qualidade Total - TQM é uma filosofia que vem sendo seguida há mais de 50 anos, tendo como objetivo maior o aumento das vantagens competitivas, por meio do aperfeiçoamento de processos e melhoria contínua de produtos/serviços fornecidos pela organização.

Ao relacioná-la com Arquitetura Organizacional, podemos definir a TQM como: “a criação e implementação de arquiteturas organizacionais que motivam, apóiam e possibilitam a administração da qualidade em todas as atividades da empresa”(NADLER *et al.*, 1994:120).

Para alcançar o seu objetivo, a TQM traz consigo uma série de conceitos e princípios que irão nortear todo o processo de gerenciamento. Dentre eles, destacam-se: visão organizacional; satisfação às necessidades e expectativas do cliente; construção de uma cultura direcionada para melhorias contínuas; e reconhecimento das pessoas como o instrumento mais importante de todo o processo.

Além disso, para o sucesso da Administração, faz-se necessário que a qualidade seja abordada de maneira abrangente, de modo que envolva todos os cargos nos vários níveis de uma organização.

No entanto, a implantação correta do TQM é bastante complexa, exigindo-se que um grande número de variáveis e modelos sejam contemplados (QUINTELLA, 1994). Dessa forma, várias empresas fracassaram em suas tentativas de implementação.

Depois de expostos os fundamentos básicos das duas técnicas ora analisadas, vejamos onde as duas técnicas coincidem, ou seja, quais as convergências encontradas e, posteriormente, em que o STAD difere ou acrescenta ao TQM.

5. Preceitos comuns às duas técnicas

Apesar de terem sido descobertas em épocas bastante distintas, como mencionado, um estudo comparativo parece ser de profunda valia, já que inúmeras semelhanças entre as duas técnicas podem ser observadas. Senão, vejamos:

TQM	STAD
Ênfase no cliente	Projeto focalizado no cliente e no ambiente
Importância da participação dos empregados e trabalho em equipe	Funções compartilhadas e enriquecidas pelo intercâmbio entre os empregados
Ênfase no processo (em oposição à administração funcional)	Integração sóciotécnica
Melhoria contínua	Capacidade de reprojetar
É uma tarefa da alta gerência que não pode ser delegada	Necessidade premente de participação da alta gerência
Toda a organização e todas as suas funções estão incluídas	Reúne todos os elementos-chave da organização (trabalho, pessoal, organização formal e organização informal)
Constância de propósitos e visão partilhada	Direção e metas claras
Comunicação vertical e horizontal desobstruídas	Fluxo de informações acessível

6. Considerações Finais

Como pudemos constatar, há profundas semelhanças entre os princípios dessas duas técnicas utilizadas freqüentemente na administração. Mesmo sendo possível observar diferenças sutis na forma de abordagem, como a ênfase no processo no âmbito da TQM e a integração sóciotécnica por parte do STAD, elas convergem, quase sempre, para um mesmo objetivo comum.

Ambas contemplam o enfoque no cliente, a importância da integração dos funcionários, a total desobstrução do fluxo de informações, e principalmente, a busca constante pela inovação e melhoria contínua.

Durante nosso estudo foi possível observar que, além do fato de contemplar um número significativo de princípios da TQM, o STAD acrescenta outros elementos. Como exemplo, podemos citar: as unidades com poder com decisão e autonomia, no qual um dos objetivos é maximizar a interdependência dentro da unidade de trabalho; as práticas de recursos humanos que delegam poder; e a importância de alianças e parcerias.

O importante a ser observado é a forma de construção do saber. A partir de conhecimentos já adquiridos e consolidados em uma determinada época, as inovações são incorporadas e adequações são feitas a fim de se atender a um novo contexto. Com o intuito de corroborar o que acabamos de mencionar, podemos destacar o fato do STAD ter incorporado conceitos sobre alianças e parcerias, não tão importantes nas décadas de 50 e 60, mas fundamentais para o contexto globalizado atual.

7. BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Luís César G. *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

BROCKA, B. *Gerenciamento da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.

NADLER, D., GERSTEIN, S., SHAW, R. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NADLER D. *How to redesign your organization in a meaningful way that will significantly improve its performance*. Disponível em: <<http://www.mercerdelta.com>>. Acesso em 03 ago. 2002.

PALADINI, E. *Gestão da Qualidade*. São Paulo: Atlas, 2000.

QUINTELLA H., CORTADA, J. TQM: *Gerência da Qualidade Total*. São Paulo: Makron Books, 1994.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Marcus Brauer Gomes

Com o advento da globalização, a competição é a cada dia mais acirrada. Sem barreiras alfandegárias, o mercado encontra-se aberto, o que resulta na entrada em massa dos produtos importados. Produtos estes, geralmente provenientes de poderosas empresas que fabricam a um baixo custo, alta qualidade e variedade ou então produtos e serviços totalmente customizados. Necessita-se uma adequação das empresas em relação ao novo ambiente econômico global, no intuito de enfrentar a concorrência com igualdade. Para competir neste mercado que, além de complexo, é caracterizado por mudanças em uma velocidade crescente, novas formas de gestão são essenciais.

As máquinas, os equipamentos e a tecnologia já não representam uma vantagem competitiva sustentável das organizações como acontecia há pouco tempo. Assim, o capital humano passa a ser o grande referencial de sucesso no meio empresarial. O valor do conhecimento, bem como da capacidade de aprender rapidamente, passam a ser importantes diferenciais de competitividade no mundo contemporâneo.

No início da década de 90, com o conceito de Organizações de Aprendizagem, consolidou-se a afirmação de que a área de treinamento e desenvolvimento deveria evoluir de uma necessidade acessória ao desempenho organizacional para uma importante vantagem estratégica. Uma organização que aprende, segundo Senge (1990), é aquela que reconhece não existirem forças separadas no mundo, mas sim fatos e situações inter-relacionadas.

Além disso, o autor afirma que a raiz da inovação está na teoria e nos métodos, e não na prática. Absorver as melhores práticas, como tem estado em moda, não gera aprendizagem real, pois a organização que aprende não é uma máquina de "clonagem" das melhores práticas de outros. Araújo (2001) aponta que os pilares centrais das organizações de aprendizagem assentam-se na disseminação de conhecimentos, na noção absoluta de interdependência entre os fatos e, principalmente, no potencial humano como alavanca de processo de melhoria de melhoria das experiências vividas.

O conceito de organizações que aprendem está cada vez mais se consolidando por meio de universidades na própria instituição. A primeira Universidade Corporativa surgiu nos Estados Unidos e foi criada na General Electric na década de 50, embora a difusão deste conceito encontra-se a partir da década de 90. Tal universidade é denominada Crotonville

Institute e tem atuação a nível mundial. Seu treinamento não visa apenas os executivos, mas também funcionários de todos os níveis hierárquicos.

Comparado aos Estados Unidos, no Brasil o movimento é bem mais recente, mas também significativo. Dentre a Universidades Corporativas existentes em território nacional podemos citar: Accor, Alcoa, Algar, Ambev, Amil, Banco do Brasil, BankBoston, Caixa Econômica Federal, Carrefour, Elma Chips, General Motors, Leader Magazine, Martins, McDonald's, Motorola, Petrobrás, Previdência Social, Telemar, Tigre, Unimed, Xerox e Visa.

O conceito de Universidade Corporativa e suas características

Para Meister (1999), as Universidades Corporativas são um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Ainda segundo a autora, tais universidades têm como objetivo sustentar a vantagem competitiva, inspirando o aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e conseqüentemente, da organização.

Eboli (1999) aponta que no Brasil encontram-se empresas que, embora não utilizem o emblema de Universidade Corporativa, apresentam sistemas conceituais de uma Universidade Corporativa e pautados por uma abordagem de gestão de conhecimento e competências. Como exemplos pode-se citar: Embraer, Datasul, Gessy Lever, Rhodia e Volkswagen.

Para compreender a importância das Universidades Corporativas tanto como padrão para a educação superior quanto como instrumento chave para a mudança cultural, é necessário compreender as cinco forças que sustentam esse fenômeno. São elas, segundo Meister (1999):

- Emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível
- Economia do conhecimento - da força muscular para o Cérebro
- Redução do prazo de validade do conhecimento
- Empregabilidade/ocupacionalidade vitalícia é o foco das organizações
- Educação global

A autora também aponta algumas características básicas seriam comuns a Universidades Corporativas na busca do objetivo principal – tornar-se uma instituição onde o aprendizado seja permanente. Dentre elas podemos citar:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
- Considerar o modelo da Universidade Corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.
- Treinar a cadeia de valor e parceiro, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã.
- Assumir o foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.

Treinamento e Desenvolvimento x Universidade Corporativa

Uma das áreas que provavelmente mais sofrerá modificação dentro das organizações nos próximos anos será a tradicional área de treinamento e desenvolvimento. Atualmente, ocorre uma exigência cada vez mais intensa da área de Recursos Humanos abandonar seu viés burocrático e tornar-se um efetivo centro de resultados. Atrair, desenvolver e reter talentos serão prioridades ligadas diretamente à estratégia das empresas cuja responsabilidade também incluirá a educação contínua destes talentos.

No processo de desenvolvimento será cada vez mais exigido que os esforços e investimentos tenham aplicação prática, deixando de ser um mero processo de treinar indivíduos para se transformar em uma atividade econômica rentável cuja efetividade possa ser medida por seus resultados.

O tradicional setor de treinamento e desenvolvimento, enquanto subsistema da área de Recursos Humanos, revela uma grande lacuna entre o que se investe e o retorno prático, ou seja, os resultados ficam aquém do esperado.



Tradicional		
habilidades	Objetivo	competências críticas
aprendizado individual	Foco	aprendizado organizacional
tático	Escopo	estratégico
necessidades individuais	Ênfase	estratégias de negócio
interno	Público	interno e externo
aumento de habilidades	Resultado	aumento de desempenho

Fonte: Eboli (1999)

Universidade Tradicional x Universidade Corporativa

A Universidade Tradicional demonstrou ao longo dos séculos ser sensível a novos requisitos para perpetuar-se, ainda que em sua resposta adaptativa coloque a cautela acima da rapidez, a qual está sendo muito exigida no mercado globalizado. Devido à diferença de flexibilidade entre empresas e universidades, alguns empresários criticam a Universidade Tradicional e defendem sua substituição por Universidades Corporativas, o que não tem fundamento teórico. Já Eboli afirma (1999, pág.63):

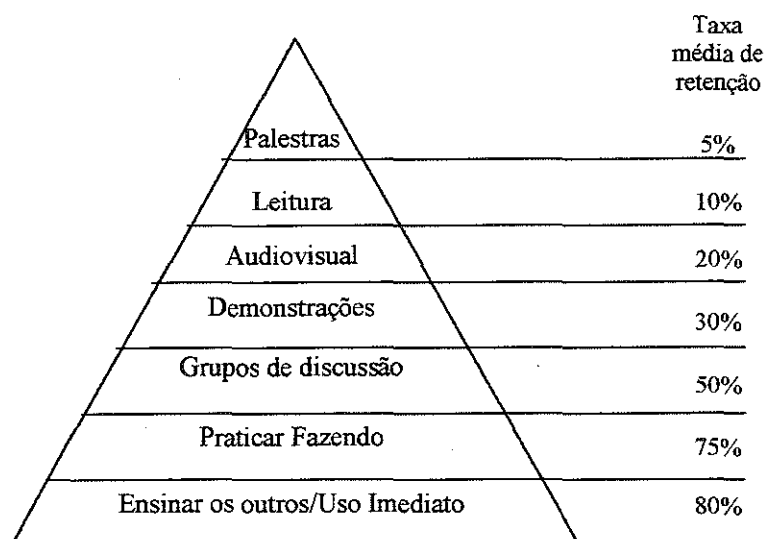
“A emergência de Universidades Corporativas não significa o esvaziamento do papel das escolas tradicionais de gestão; ao contrário, as experiências mais bem sucedidas nessa área são as de empresas que realizaram parcerias com algumas universidades ou institutos com competência para agregar valor a programas corporativos”.

Na Universidade Tradicional os indivíduos podem adquirir a habilidade de ver e entender a sociedade na qual estão inseridos e quais são seus reais problemas. Além disso, a crítica e a reflexão, características da formação na Universidade Tradicional, são extremamente importantes tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial.

Uma das possibilidades da Universidade Corporativa é o treinamento *on-the-job*, caracterizado pela eficácia que proporciona simultaneidade entre o aprender e o fazer e é tão antigo como o próprio treinamento. Nas antigas civilizações, em que a escrita era privilégio de poucos, os conhecimentos eram transmitidos pela palavra por meio de instrução direta. Nesse sistema de aprendizado, um indivíduo com experiência transmite seus conhecimentos aos novatos. Atividades como agricultura, criação e artesanato foram transmitidos de geração em geração unicamente por meio da instrução direta e, também a medicina, a astronomia e o direito tiveram neste veículo sua principal forma de transmissão. Para Senge (1990) é de

grande importância para a organização a oferta de treinamentos *on-the-job* e o estímulo ao desenvolvimento pessoal por meio de, principalmente, de exemplos e da permanente comunicação de que este é um valor essencial da organização.

Uma das características desta forma de treinamento é a rápida ou imediata aplicação dos conhecimentos. Além disso, tal forma de treinamento fornece um alto grau de memorização e aprendizado, conforme a Pirâmide da Aprendizagem:



Fonte: Institute for Applied Behavioral Sciences – in Meister (1990, pág. 37)

No treinamento *on-the-job*, geralmente a necessidade de aprendizado antecede o treinamento. No treinamento universitário é comum primeiro se realizar o treinamento para que talvez muito depois venha a ser realizada sua aplicação. A rápida aplicação dos conhecimentos e até a utilização do instrutor como um consultor não são fatos raros de se observar no treinamento *on-the-job*. Outra característica é a customização. Nesta forma de treinamento são desenvolvidos programas sob medida para as necessidades específicas das empresas, atendendo melhor as necessidades de cada cliente. Os cursos podem variar em complexidade, duração, foco de especialização, formato, tamanho das classes, entre outros.

Concluindo, muitas organizações, cientes da nova realidade, passam a utilizar os princípios das organizações que aprendem e passam a gerenciar o conhecimento por meio da criação de universidades na própria instituição, denominadas Universidades Corporativas. Segundo Eboli (1999), os Estados Unidos possuem cerca de 2.000 Universidades Corporativas e, se mantida a taxa de crescimento, se estima que em 2010 o número

ultrapassará as cerca de 3.000 escolas tradicionais de gestão de negócios existentes no país hoje, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-graduandos. Cerca de 40% das 500 maiores empresas mundiais possuem estes novos espaços formativos. Ou seja, as Universidades Corporativas não são um mero modismo, mas sim uma grande revolução no que se refere a educação empresarial.

BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Luis César G. de. *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

BICKERSTAFFE, George. Disponível em:

<http://www.canalrh.com.br/saibacomo/identificar_mba.asp> Acesso em: 13/07/2002.

EBOLI, Marisa Pereira. *Universidade Corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração?* *Revista de Administração USP*. São Paulo, v.34, n.4, p. 56-64, out/dez. 1999.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. e VIANNA, Marcos Aurélio Ferreira.

Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br>> Acesso em: 13/07/2002

MEISTER, Jeanne. *Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron, 1999.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. *Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e a universidade tradicional*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 34, n.5, p. 181-188, set./out. 2000.

ASSUMINDO RESPONSABILIDADES COM *EMPOWERMENT* E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Paulo José de Castro Jatahy

Os recentes abalos na economia mundial, provocados por falências de empresas líderes em seus setores, como a Enron, e a revelação de práticas gerenciais desastrosas em várias outras, materializaram-se na vertiginosa queda do valor das ações em todo o mercado, o que além de causar grandes prejuízos para os investidores, minou a confiança dos acionistas nos dirigentes das companhias. O debate que se seguiu e que ainda está longe de ter-se esgotado, pois novos escândalos associados à administração das empresas surgem a cada dia, remete-nos à reflexão sobre aspectos da gestão prescritos por modelos e práticas da administração e que têm sido desprezados em função do imediatismo dos resultados demandados pela competitividade globalizada. Pretende-se com este artigo apontar como *empowerment* e formas colegiadas de participação no processo decisório nas organizações podem contribuir para a transparência das decisões, fator cuja falta tem sido apontada como a principal responsável pela derrocada de empresas como Enron, WorldCom, Vivendi Universal, Arthur Andersen e outras. Verifica-se que estes temas, que tiveram alguma relevância na literatura administrativa dos anos 80 e 90, não foram suficientemente absorvidos pelas empresas, que optaram por conferir excessiva autonomia a alguns executivos, numa tendência centralizadora das decisões. A adaptação do conceito de governança corporativa aos princípios do *empowerment* e organizações colegiadas é apontada como uma forma efetiva dos *stakeholders* assumirem suas responsabilidades na direção das companhias, com base no acesso mais completo às informações e num processo decisório mais participativo.

A ênfase na mudança que conduziu gigantes da Velha Economia à liderança num cenário competitivo de economia globalizada, com transformações estruturais e, principalmente, culturais, fez surgir lideranças míticas como Jack Welch e Louis Gerstner Jr., graças ao sucesso obtido na condução destes processos em suas empresas (GE e IBM, respectivamente). Embora a imagem destas e outras empresas fosse associada à criatividade, inovação e flexibilidade, a condução dos negócios manteve extrema centralização nestas lideranças. O caso da Enron demonstra como a liderança exercida por Jeffrey Skilling, principal executivo até agosto de 2001, foi decisiva no desenvolvimento de uma cultura organizacional permissiva, que desabilitou controles e permitiu, pela premiação de estratégias agressivas, ações pouco éticas que precipitaram sua falência. Análises demonstram que a

Enron não sucumbiu apenas por práticas contábeis impróprias ou corrupção no último escalão, mas pela má utilização de estratégias e metodologias de administração.

Assim é que uma empresa de um segmento regulado como o de energia, dominada por engenheiros e com ativos imobilizados de peso, transformou-se numa das estrelas da Nova Economia, iniciando negócios inéditos como os derivativos de energia, e dismantelando antigas estruturas: no receituário de Skilling, níveis inteiros de gerência foram abolidos, e centenas de profissionais recém-formados recrutados e estimulados a reformular metas da empresa. Esta nova cultura valorizava ganhos de produtividade através de bônus e ações da companhia e proporcionava dinamismo extremo aos jovens empreendedores, dando-lhes autoridade extraordinária, rápida progressão na carreira e grande mobilidade em funções executivas diversas.

Uma das falhas apontadas pelos estudiosos está justamente nesta falta de aprendizado do negócio demonstrado por estes jovens executivos, alçados a postos elevados na hierarquia da empresa. Destaca-se que na Enron não havia convivência entre diferentes gerações, como no caso da IBM ou GE, o que significa que rapidamente abandonou-se traços da antiga cultura, substituídos por jovens estimulados por ganhos crescentes e com pouco ou nenhum controle sobre suas decisões. Embora em tese o controle fosse exercido por uma comissão interna de gerência de risco, na prática sua atuação era limitada pelo fato de seus membros terem sua avaliação parcialmente feita pelas mesmas pessoas cujos negócios eram julgados pela comissão. Outro estágio do controle, o departamento jurídico, também estava comprometido pelas relações decorrentes da descentralização desta área, fazendo seus membros mais facilmente cooptados pelos executivos das unidades de negócios a que se ligavam.

Finalmente, como alimentador desta cultura irresponsável, o sistema de avaliação de desempenho implantado por Skilling, em que os ganhos altamente diferenciados dos 400 principais executivos da empresa – os 5% mais bem avaliados chegavam a ganhar bônus 66% superiores aos 30% avaliados na categoria imediatamente inferior – eram decididos por unanimidade em um colegiado dos 20 mais destacados executivos, mostrou-se na prática o semeador de uma cultura em que os interesses superiores não eram contrariados pelo medo de uma avaliação desfavorável. A cultura gerencial da Enron tornou-se assim fortemente centrada em torno de estrelas, atribuindo-se pouco valor ao trabalho em grupo: a organização premiava as pessoas altamente competitivas, que eram as menos propensas a dividir poder, autoridade ou informação.

Vê-se que alguns dos aspectos mencionados como responsáveis pelo desastre da Enron são os mesmos prescritos por algumas metodologias de desenvolvimento empresarial,

em particular *empowerment*. Descrito por Byham (1992) como o “sentimento de ser dono do negócio, de ter compromisso com o trabalho, através da capacidade decisória, da responsabilidade e da avaliação dos resultados”, o *empowerment* tem suas características aplicadas de forma equivocada na Enron, e ao invés de fortalecer a confiança no desempenho individual, em benefício da organização, criou um sistema com foco na ambição individual, conivente com comportamentos antiéticos, que minou a capacidade de trabalho em grupo e o compromisso institucional.

O objetivo primordial do *empowerment* é conceder autoridade e responsabilidade às pessoas da organização, de forma a fortalecer ou criar o poder decisório nos níveis operacionais, para que possam tomar decisões com a agilidade requerida pela competitividade do mercado. Analisando os requisitos ou condições prescritas por Mills (1996) – competência e experiência, informações necessárias, recompensa adequada, conhecimento da missão e tolerância a erros - verificamos que as premissas básicas não foram atingidas ou foram desvirtuadas. Assim, ao invés de apoiar-se na competência e experiência dos indivíduos da organização, recrutou gente de fora, com pouca ou nenhuma experiência anterior. A disponibilidade e disseminação das informações, tão caras a qualquer processo participativo, ficava restrita aos executivos, que as utilizavam em benefício de seus propósitos pessoais de assegurar maiores parcelas de poder. A recompensa era desproporcional nos escalões mais altos, e como era determinada por um sistema de avaliação que inibia opiniões dissonantes, criou um ambiente propício à conivência com os desvios de conduta dos superiores. Gerentes ambiciosos, cujos objetivos individuais se sobrepunham aos da organização, naturalmente desconheciam o sentido de missão da empresa. Neste ambiente de extrema competitividade individual, havia pouco espaço para erros, que se revelados, poderiam ser explorados pelos rivais para prejudicar a avaliação de desempenho individual. A palavra chave do *empowerment*, a tolerância a erros, não existia na Enron. Outras características básicas também não eram observadas: a ênfase exacerbada no desenvolvimento individual destruiu a capacidade de formação de equipes autogerenciadas; a visão comum e os valores compartilhados que formam a cultura da empresa foram substituídos por extremo individualismo e lideranças autoritárias.

Se, por outro lado, *empowerment* tivesse sido efetivamente implantado em empresas como a Enron, algumas etapas teriam sido alcançadas de modo a fortalecer a sinergia entre os membros da organização. No *empowerment*, a ênfase é na motivação do indivíduo, não de forma isolada, alimentando ambições, mas como parte de um plano institucional. A liderança tem papel fundamental na implantação do modelo, mas é com as práticas e com as pessoas que se forma a cultura energizada. Neste ambiente, as informações necessárias ao

atendimento dos objetivos organizacionais são compartilhadas e desenvolve-se a confiança entre os membros da organização, estimulando o apoio mútuo e o envolvimento com todas as questões empresariais como forma de sustentar a assunção calculada de riscos. A comunicação e o espírito de equipe constroem um ambiente propício à discussão permanente dos objetivos e metas da organização e das formas como atingi-los. Passa-se de uma forma de controle indireto, burocrático, para a internalização de valores. Em resumo, um ambiente efetivamente energizado, com decisões colegiadas que reflitam a posição dos indivíduos da organização, não teria permitido fraudes e riscos a que se expôs a Enron, e que contaminaram outras empresas.

Reforça-se com este episódio a tendência a decisões colegiadas e transparentes, em oposição aos executivos superpoderosos que dominaram a cena nos anos 90. Uma das novas perspectivas que a moderna teoria organizacional tem dirigido seu foco é a governança corporativa. Conceito desenvolvido a partir da visão que o investidor institucional tem do potencial da organização, a governança corporativa representa uma forma de agregar valor ao capital das empresas que se comprometam a manter padrões elevados de governança, estimulando os investidores a aplicar seus recursos pela confiança na manutenção destes padrões. No Brasil, a BOVESPA instituiu o Novo Mercado, seção de negociação de ações de companhias que se comprometam com as melhores práticas, representadas pela governança corporativa e a transparência.

Estudos recentes sobre governança corporativa, como o de Conger e Lawlor (2002), atribuem o sucesso nos negócios à qualidade de sua diretoria executiva, e enfatizam a necessidade de um controle estrito do quadro diretor das empresas, através da avaliação de desempenho individual e conjunta. Eficácia e responsabilização são as palavras-chave desta avaliação. A transparência das decisões, abalada com os escândalos recentes, surge como o novo foco da governança corporativa. Parece-nos que o resgate dos valores centrais do *empowerment* e organizações colegiadas é oportuno e deverá ampliar o foco dos estudos organizacionais, abrindo espaço para a discussão da importância de se integrar todos os níveis da organização, e não apenas seus diretores, ao processo decisório.

BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Luís César G. *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

BOVESPA. *Novo mercado*. <http://www.novomercadobovespa.com.br>.

BYHAM, W.C. Would You Recognize an Empowered Organization if You Saw One? Tapping the Network Journal, v.3, n.2, p. 10-13, 1992.

BYRNE, John A. At Enron, "The Environment Was Ripe for Abuse". Business Week. USA, 25/02/02.

CONGER, Jay, LAWLOR, Edward. Individual Director Evaluations. Ivey Business Journal. London, v. 66, n.5, p. 28-31, 2002.

LIN, Carol Yeh-Yun. The essence of empowerment: A conceptual model and a case illustration. Journal of Applied Management Studies. Abingdon, v.7, p. 223-238, Dec, 1998.

MCKINSEY & COMPANY. Corporate Governance - Articles.
<http://www.mckinsey.com/practices/CorporateGovernance/articles/>.

MILLS, Daniel Q. O Renascimento da Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. Empowerment – um imperativo: seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GESTÃO COM LIVRO ABERTO NO SERVIÇO PÚBLICO

Paulo de Lacerda Werneck

A Gestão com Livro Aberto (*Open-Book Management*, em inglês) é uma tecnologia de gestão que consiste em fazer com que cada empregado pense e aja como executivo, homem de negócios, focando em fazer com que a empresa ganhe dinheiro (CASE, 2002).

Se é uma tecnologia voltada para as empresas privadas, que funcionam submetidas à lógica do lucro, poderia ser utilizada no serviço público?

O cerne da tecnologia da Gestão com Livro Aberto é a transformação da postura individual dos funcionários da organização, para que ajam como empreendedores e não mais como seguidores de ordens.

A transformação decorre da motivação para a ação e da disponibilização de informações sobre a organização para os seus membros, de modo a que eles se sintam responsáveis pelo sucesso da organização e conseqüentemente ajam de acordo com esse sentimento.

Não basta a disseminação das informações: os funcionários precisam compreendê-las, ou seja, precisam dominar conceitos de contabilidade, para poderem tirar conclusões a partir dos números disponibilizados - e do jogo empresarial, de modo a se capacitarem a tomar decisões com vistas ao resultado da empresa.

No caso das empresas, organizações que visam o lucro, as informações dizem respeito, principalmente, mas não só, aos números contábeis e financeiros, para que o funcionário possa orientar seu trabalho diário de modo a influenciar positivamente a evolução desses números, para aumentar as receitas, diminuir as despesas e conseqüentemente incrementar o lucro da empresa.

Condicionantes

São condicionantes para a aplicação dessa tecnologia de gestão: (1) o clima organizacional, que deve ser de confiança, cooperação e estímulo; (2) uma tecnologia de informação que permita a disseminação das informações pelo corpo da organização; (3) um sistema diferenciado de recompensas, que garanta ao empregado participar de parte do resultado que ajudou a proporcionar para a empresa; e (4) que sejam tornadas disponíveis as informações realmente relevantes, sem o que o empregado não poderá direcionar eficazmente sua ação (ARAÚJO, 2001).

A adaptação dessa tecnologia para utilização no serviço público oferece problemas, em função de algumas diferenças fundamentais deste em relação à iniciativa privada, tais como a ausência do lucro como objetivo básico e a impessoalidade, ao menos em princípio, da gestão. Vejamos se os condicionantes a que nos referimos podem ser atendidos.

O primeiro requisito, o do clima organizacional adequado, não apresenta grandes diferenças no ambiente público e no privado.

O segundo, referente a tecnologias de informação, pode ser até mais facilmente atendido no setor público, que no mais das vezes possui tamanho e estrutura suficientemente grandes, ao contrário de muitas das empresas privadas, de pequeno tamanho ou carentes de recursos, que podem não atender a este requisito.

O terceiro condicionante, o do sistema diferenciado de recompensas é o que oferece mais dificuldades. Não que seja impossível alterar o sistema remuneratório do servidor público para incorporar uma remuneração variável em função da sua colaboração efetiva para a consecução e mesmo superação das metas do órgão em que trabalhe, mas, em função da complexidade do serviço público e da quantidade de envolvidos na elaboração e aprovação da legislação - parlamentares, gestores públicos, servidores, sindicatos - é razoavelmente difícil a obtenção de um consenso sobre o assunto, traduzido numa norma votada e aprovada.

O funcionário privado, mesmo quando "veste a camisa", sabe que seu trabalho serve para fazer com que os donos da empresa lucrem, bem como sabe que só manterá seu emprego enquanto for útil à empresa, enquanto propiciar o resultado esperado. Sabe que é descartável.

Entretanto, o serviço público, em virtude de suas especificidades, tais como forma de acesso por concurso e ausência de um dono que lucre com o trabalho dos servidores, possibilita a existência de um espírito de corpo mais profundo que o "vestir a camisa" do empregado na iniciativa privada.

O servidor público não só não é demissível *ad nutum*, como o é o empregado privado, mas também usualmente sucede aos maiores executivos do órgão, que vão e vem ao sabor das eleições e das alianças políticas dos vencedores. Estes e outros fatores contribuem para fazer com que muitos servidores públicos se sintam responsáveis pelos órgãos em que trabalham, às vezes até mesmo protegendo-os, correta ou equivocadamente, das decisões desses gestores.

A tecnologia Gestão com Livro Aberto pode potencializar esse sentimento, permitindo ao servidor não só adequar melhor as suas ações à busca do atendimento da missão do órgão em que trabalha, como também pode lhe possibilitar uma recompensa moral por saber quanto sua ação tornou possível esse resultado.

Além disso o servidor público, como cidadão, também é parte interessada no bom desempenho dos órgãos de Estado, que sustenta com seus impostos. A Administração com

Livro Aberto, ao tornar transparente a gestão, facilita ao servidor exercer com mais conhecimento e segurança o direito, que possui como cidadão, de fiscalizar a gestão da coisa pública.

Quanto ao último requisito, não oferece maiores problemas, mas como as missões são distintas, as informações a serem disponibilizadas são diferentes.

Na iniciativa privada o fulcro da missão é a obtenção de um resultado financeiro - o lucro - e as informações vão retratar não só esse resultado como também as atividades, os processos importantes para a obtenção desse resultado, tais como custos de matérias primas, tempos de entrega aos clientes, produtividade dos processos.

A missão da organização pública consiste no atendimento, direto ou indireto, de necessidades sociais, tais como a prestação de serviço médico aos cidadãos, resolução de crimes e prisão dos culpados, eliminação do analfabetismo, missões válidas para um hospital público, uma delegacia de polícia ou uma secretaria de educação.

As informações a serem disponibilizadas, tais como na iniciativa privada, serão aquelas relevantes para a missão. Diferem de organização para organização. Mesmo na iniciativa privada, as informações variam, pois se o lucro é uma meta comum, a maneira de atingi-lo varia de empresa para empresa, até mesmo dentro de um mesmo segmento da economia, pois as empresas são diferentes.

Assim podem ser difundidos os objetivos do órgão, os dados sobre a situação externa objeto da ação da organização e as informações sobre a gestão propriamente dita.

Com base nisso o servidor público poderá guiar suas ações com melhor conhecimento das alternativas.

Pode ser até mais fácil para o serviço público atender a este requisito, uma vez que não precisa se preocupar com o mau uso das informações, o que já não ocorre com a empresa privada, onde essas informações poderão ser utilizadas pelos concorrentes, caso não sejam tomados os cuidados necessários.

Atividade vinculada no serviço público

Poderia ser alegado que, uma vez que o serviço público deve se pautar por regras estritas previstas na legislação, de pouco adiantaria a utilização dessa tecnologia, já que o servidor não poderia agir de forma diferente, motivado ou não.

Podemos obstar que a criatividade pode existir mesmo com a obediência a regras as mais rígidas, como o demonstrou Camões ao escrever os Lusíadas estritamente em versos

alexandrinos, ou como provam a cada momento os jogadores de xadrez, que ainda hoje criam novas jogadas (TAILLE, 1998).

Se é verdade que a atividade pública é extremamente dependente do mandamento legal - atividade vinculada - não é menos verdade que o servidor público dispõe de amplos espaços de decisão pessoal - atividade discricionária - onde pode empregar sua criatividade, dentro dos limites impostos pela legislação, e onde a Gestão com Livro Aberto pode fazer diferença.

Considerações Finais

Entendemos que esta tecnologia de gestão, apesar de originalmente destinada à iniciativa privada, não contempla nenhum aspecto que não possa ser convenientemente adaptado ao serviço público, podendo oferecer neste os mesmos ganhos de motivação e resultados que já demonstrou oferecer no campo empresarial.

BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Luis César G. de. *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

CASE, John. *Open Book Revolution*. <<http://www.inc.com/incmagazine/archives/06950261-.html>>. Acesso em 9 de abril de 2002.

TAILLE, Yves de La. *Três Dimensões Educacionais*. São Paulo: Ática, 1998.

alexandrinos, ou como provam a cada momento os jogadores de xadrez, que ainda hoje criam novas jogadas (TAILLE, 1998).

Se é verdade que a atividade pública é extremamente dependente do mandamento legal - atividade vinculada - não é menos verdade que o servidor público dispõe de amplos espaços de decisão pessoal - atividade discricionária - onde pode empregar sua criatividade dentro dos limites impostos pela legislação, e onde a Gestão com Livro Aberto pode fazer diferença.

Considerações Finais

Entendemos que esta tecnologia de gestão, apesar de originalmente destinada à iniciativa privada, não contempla nenhum aspecto que não possa ser convenientemente adaptado ao serviço público, podendo oferecer neste os mesmos ganhos de motivação e resultados que já demonstrou oferecer no campo empresarial.

BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Luis César G. de. *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

CASE, John. *Open Book Revolution*. <<http://www.inc.com/incmagazine/archives/06950261-.html>>. Acesso em 9 de abril de 2002.

TAILLE, Yves de La. *Três Dimensões Educacionais*. São Paulo: Ática, 1998.

89802

BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
<u>314 441/03</u>
13/03/2003

f

BIBLIOTECA

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO À BIBLIOTECA
NA ÚLTIMA DATA MARCADA

07 ABR. 2003			
02 MAR. 2007			
25 FEV. 2007			
10 DEZ. 2007			
DEVOLVIDO			
22 ABR. 2009			
18 DEZ. 2009			

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS EXATAS

BIBLIOTECA



**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**

FGV/EBAP

Central de Atendimento

Praia de Botafogo, 190

4º andar

CEP 22253-900

Tel.: (21) 2559 0000

Fax: (21) 2559 0000

atendimento@fgv.br

www.fgv.br/ebape

